

УДК 339.137.2:334.716:005.73

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ESTIMATION OF INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

**Кравченко Віра Олексіївна канд. екон., наук, професор, професор
кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського національного
економічного університету, ел. адреса: nikiforenko@te.net.ua**

**Кравченко Вера Алексеевна канд. экон. наук, профессор, профессор
кафедры менеджмента организаций и ВЭД Одесского национального
экономического университета**

**Kravchenko Vera Alekseevna a Cand.Econ.Sci., the professor, the professor
of chair of management of the organisations and foreign trade activities of the
Odessa national economic university**

**Никифороенко Валерій Григорович канд. екон. наук, доцент, зав.
кафедри управління персоналом та економіки праці Одеського
національного економічного університету, ел. адреса: nikiforenko@te.net.ua**

**Никифороенко Валерий Григорьевич канд. экон. наук, доцент, зав.
кафедры управления персоналом и экономики труда Одесского
национального экономического университета**

**Nikiforenko Valery Grigorevich a Cand.Econ.Sci., the senior lecturer,
managing chairs of management of the personnel and economy of work of the
Odessa national economic university**

Постановка проблеми. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі,
зростання конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності

підприємств, підвищення значення фактора часу, розширення простору підприємства та збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значимість внутрішніх джерел економічного росту, які здатні забезпечити ефективну діяльність підприємства. Для забезпечення довгострокового розвитку вітчизняних підприємств потрібно безперервно підвищувати рівень їх стратегічної гнучкості і тільки таким чином забезпечувати конкурентоспроможність. Серед факторів конкурентоспроможності надзвичайно важливим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну виробничу систему, є організаційна культура. Організаційна культура (ОК) з одиничного явища набуває риси масової добре скоординованої та пріоритетної стратегії діяльності, тобто стає найбільш значущою поряд з такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал. У зв'язку з цим постає проблема визначення впливу ОК на конкурентоспроможність підприємства

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням проблематики формування та розвитку ОК, а також її впливу на результати діяльності підприємства займалися видатні іноземні та вітчизняні науковці – це, передусім, К. Камерон, Р. Куїнн, Є. Капітонова, В. Сате, Т. Соломанідіна, В. Співак, О. Тихомирова, В. Томілов, С. Хенді, Г. Хофстед, Е. Шейн та інші.

Дослідженню проблематики зв'язку ОК та конкурентоспроможності присвячено роботи й українських вчених, а саме: А. Воронкової, В. Гриньової, О. Грішнєвої, Ю. Іванова, І. Мажури, Г. Назарової, Л. Панченка, С. Пасєки, М. Семикіної, Г. Хаєта, І. Швець, А. Шегди, О. Ястремської та інші.

Підхід українських вчених відносно рівня (якості) ОК базується переважно на моделях країн з розвиненим ринком та має яскраво виражений інноваційний аспект. У працях М. Семикіної однією з головних ідей є те, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва вимагає не лише зростання технологічного рівня виробництва, залучення інвестицій, а й формування ОК, гідного стимулювання наполегливої творчої праці керівників і персоналу

підприємств щодо вдосконалення інноваційного менеджменту, створення умов для постійного збагачення й оновлення знань, зацікавленості працівників у розробці та ефективному впровадженні нових проектів і технологій [1, с. 550].

Г. Назарова розглядає питання визначення показників (чинників впливу) рівня ОК в умовах нової парадигми управління, заснованої на інноваційному управлінні, та пріоритетної ролі працівника у виробничому процесі [2, с. 93].

Отже постає питання надання керівництву інформації щодо основних складових ОК, які формують конкурентні переваги та зумовлюють підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємства. Саме тому як зазначає О. Тихомирова, отримання такої інформації дозволяє посилювати ОК, здійснюючи управлінський вплив [3, с. 46].

І.Іртищева зазначає, що знання основ ОК фірми допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що в ній відбуваються, вірно розставляти пріоритети, а корпоративні норми стимулюють самосвідомість і відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання [4, с.71]. Саме тому ОК майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, властивих лише даного підприємства, а ядром цього конгломерату, є ті з них, на основі яких формуються норми поведінки. Цінності, визнані й декларовані засновниками і найбільш авторитетними членами, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, що формує єдність поглядів і дій, забезпечує досягнення стратегічних цілей та конкурентних переваг.

Феномен ОК полягає в можливості відрізнити одну організацію від іншої та визначити успіх компанії в довгостроковій перспективі. Атмосфера та соціальний клімат організації, її філософія, домінуюча система цінностей та стереотипів поведінки, норми та правила, які приймаються працівниками та безпосередньо формують їх поведінку - елементи, які входять в культуру організації.

Тому доцільно розглядати ОК як один з важливих чинників впливу на конкурентоспроможність організації, за допомогою якого забезпечується стабільність та впорядкованість соціальних процесів організації, зміцнюються внутрішні зв'язки всередині організації та покращується зовнішній імідж організації. У статті поставлені такі основні цілі: визначити вплив ОК на успішне функціонування підприємства, виявити зв'язок між організаційною культурою та конкурентоспроможністю організації.

Мета статті. Метою статті є визначення особливостей ОК її ролі як стратегічного чинника конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як було зазначено надзвичайно складним питанням у теорії та практиці формування ОК залишається проблема впливу ОК на конкурентоспроможність підприємства, тобто його конкурентну перевагу. Під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються [5, с. 83].

Так, Б. Карлоф зазначав, що конкурентна перевага – те, на що спрямовано всі стратегії у сфері бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів [6, с.59].

Сутність конкурентної переваги з точки зору ресурсного підходу М. Портер розумів як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів. Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання усіх ресурсів підприємства [7, с.200].

Отже, слід врахувати, що формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування конкурентоспроможності зайнятого персоналу як безпосередньо на підприємстві, так і у галузі, регіоні й країні, у якій воно функціонує. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу.

Практика довела, що ОК надає підтримку реалізації стратегії та забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства. Приклади динаміки ключових показників успішної діяльності провідних компаній з розвинутою організаційною культурою [узагальнено Д.С. Ліфінцевим на основі даних 8].

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників успішної діяльності провідних компаній з розвинутою ОК [9].

Компанія	Середньорічне зростання ключових показників розвитку за 10 років, %			
	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
Google (США)	44,90	44,89	61,71	%,;,:?
Google (США)	9,23	7,31	8,14	!).((
BMW (Німеччина)	6,24	8,41	10,56	9,98
Bayer (Німеччина)	3,48	9,66	8,71	7,40
Danone (Франція)	4,97	2,88	5,43	1,63
L'Oreal (Франція)	5,06	6,65	7,09	9.63
Toyota (Японія)	3,79	0,57	2,70	5,13
Mitsubishi (Японія)	7,63	19,11	18,08	32,37
GlaxoSmithKline (Велика Британія)	2,16	0,97	1,96	3,33
HSBC (Велика Британія)	5,04	2,68	6,33	1,15

Зарубіжна практика свідчить, що культура організації породжуються лідерами, які транслиують групі індивідуальні цінності. Завдання лідера – управляти і контролювати прояв усіх елементів культури з певною метою: прищепити організації цінності, які будуть її розвивати, а не гальмувати.

Узагальнення досліджень вчених щодо розвитку ОК дозволило зробити висновок, що стратегія розвитку ОК повинна чітко є складовою стратегії розвитку персоналу, а остання в свою чергу є складовою стратегії розвитку підприємства. Процес вибору стратегії розвитку ОК складається з окремих етапів. Відтак для розвитку ОК, яка підтримує стратегію конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватися наступного алгоритму управлінських рішень.

1. Вибір місії підприємства, визначення стратегії, основних цілей та цінностей (пріоритетів, принципів, норм поведінки).
2. Вивчення ОК, яка склалася. Визначення відповідності ОК, яка склалася, стратегії розвитку підприємства. Визначення чинників опору змінам.
3. Розробка організаційних заходів щодо розвитку бажаних цінностей.
4. Цілеспрямований вплив на ОК щодо подолання опору змінам та розвитку установ, що сприяють реалізації розробленої стратегії.
5. Оцінка впливу та внесення необхідних коректив.

Результати соціологічного обстеження ряду провідних підприємств Одеського регіону свідчать, що їх керівники (власники) вже набули певного досвіду у просуванні ОК, так: 40 % вважають, що ОК, як основа конкурентоспроможності, в ідеалі повинна бути на підприємстві; 35 % намагаються сформувати ОК за допомогою західних технологій; 25 % визначають необхідність ОК у своєму підприємстві, але послідовно проводити роботу по її формуванню та розвитку не вистачає фахівців та фінансових коштів.

Однак, необхідно мати на увазі, що на практиці, ОК, яка склалася не завжди сприяє ефективній роботі персоналу, оскільки досить часто простежується невисокий рівень довіри як з боку робітників так і керівників. У робітників

відсутнє прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, етично поводитися.

Для практичної реалізації вищезазначеного доцільне проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як, знання науки управління, комплексність мислення, рівень умотивованості на роботу, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здатності, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність, здатність до навчання, професійна компетентність. Однак, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом з підприємством. Таке можливо тільки за умов, якщо спеціально та системно формується ефективний соціально-психологічний (інноваційно-підприємницький) клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників в процес розвитку організаційної культури.

Для конкретизації управлінських рішень щодо розвитку ОК як чинника конкурентоспроможності підприємства, автори пропонують наступну систему заходів (табл.2).

Таблиця 2 – Система заходів щодо вибору стратегії розвитку ОК як чинника конкурентоспроможності підприємства

Етапи	Зміст робіт	Результат
Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва щодо розвитку ОК	Формування бачення керівництва в напрямку розвитку ОК.	Опис бажаної ОК з заданими параметрами.
Дослідження існуючих інструментів і	Аналіз сформованої ОК в підрозділах і між ними. Аналіз документів, які	Звіт про результати дослідження

механізмів ОК.	регламентують ОК. Аналіз методів внутрішнього PR.	
Діагностика ефективності командної роботи	Оцінка структури команд. Дослідження компетенції в процесі основної діяльності підприємства. Оцінка системи управління командою.	Звіт про результати діагностики. Рекомендації щодо організації ефективного управління команди.
Розвиток ОК	Формування бізнес-схем процесів комунікації	Модель системи робіт щодо розвитку ОК.
Розробка методики контролю та діагностики ефективності ОК	Розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики	Методика контролю та діагностики.
Регламентація ОК	Документальний опис ОК. Розробка положення по ОК в організації.	Положення про ОК, регламенти основних бізнес-процесів підтримки ОК.
Навчання спеціалістів методам і технологіям по роботі КК.	Проведення тренінгу щодо удосконаленню ОК для ключового персоналу організації. Проведення тренінгу з передачею технології управління ОК.	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу
Оцінка результатів удосконалення ОК	Отримання зворотного зв'язку від персоналу щодо організації ОК підприємства.	Звіт про результати оцінки.

Сучасні керівники, все частіше, розглядають ОК як потужний стратегічний чинник, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення головної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищувати їх особисту мотивацію. Сильна ОК дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку

підприємства, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність і прихильність її працівників. Отже, розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також з зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи вищевикладене можна зробити наступні висновки.

По-перше, сучасні виклики і загрози українському бізнесу спонукають керівників до розробки стратегії розвитку ОК. Стратегія розвитку корпоративної культури повинна чітко є складовою стратегії розвитку персоналу, а остання в свою чергу є складовою стратегії розвитку підприємства.

По-друге, нові виклики та загрози вітчизняному бізнесові мають спонукати робітників та керівників (менеджерів) повернутися обличчям до проблематики корпоративної культури, навчати персонал тонкощам розвитку та саморозвитку, планувати конкретні заходи щодо вибору стратегії розвитку ОК як важливої складової стратегії управління персоналом.

Перспективним подальшим дослідженням може стати діагностика мотиваційних диспозицій персоналу стосовно трудової діяльності та підтримки ефективної ОК. На підставі отриманого переліку мотиваційних диспозицій можлива розробка заходів щодо мотивації інноваційної культури.

Література: 1. Семикіна М.В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури / М. Семикіна, О. Масленко // Вісник нац. Ун-у «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2007. – С. 549-554. 2. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. // О.Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург.: ГУИТМО, 2008. – 154 с. 3. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г.В. Назарова, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с. 4. <http://doi.org/10.15589/jnn20150112..5>. 5. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с. 6.. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [пер. с англ.] / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с. 7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; [пер. с англ.] – М.: Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с. 8. www.morningstar.com / [Електронний ресурс] – Доступно з: www.morningstar.com.

АНОТАЦІЯ

У статті проведено аналіз впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства. Висвітлені основні точки зору впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства. Розроблено алгоритм управлінських рішень розвитку ОК, як стратегічного чинника конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано систему заходів щодо вибору стратегії розвитку ОК як чинника конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, ефективність та конкурентоспроможність підприємства, оцінка сили культури.

АННОТАЦИЯ

В статье проведен анализ влияния организационной культуры на эффективность и конкурентоспособность предприятия. Освещены основные точки зрения относительно определения основных элементов оценки уровня (силы) организационной культуры. Предложены основные этапы работ оценки силы организационной культуры. Обоснована система мероприятий культурной адаптации, практическое внедрение которой обеспечивает рост эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, эффективность и конкурентоспособность предприятия, оценка силы культуры.

THE SUMMARY

In article the analysis of influence of organizational culture on efficiency and competitiveness of the enterprise is carried out. The basic points of view concerning definition of basic elements of an estimation of level (force) of organizational culture are shined. The basic stages of works of an estimation of force of organizational culture are offered. The system of actions of the cultural adaptation which practical introduction provides growth of efficiency and competitiveness of the enterprise is proved.

Keywords: organizational culture, efficiency and competitiveness of the enterprise, an estimation of force of culture.